

## PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPENSASI TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PD. BPR BKK BOYOLALI

Sindika Galuh Candra Olivia<sup>1</sup>, Y Djoko Suseno<sup>2</sup>, Untung Sriwidodo<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup>Program Magister Manajemen Universitas Slamet Riyadi Surakarta.  
email: <sup>1</sup> [olivia@gmail.com](mailto:olivia@gmail.com)

---

### **Info Artikel**

Masuk: 25 Agustus 2020  
Revisi: 5 Oktober 2020  
Diterima: 22 Oktober 2020  
Terbit: 1 November 2020

### **Keywords:**

career development,  
compensation, turnover  
intention, job satisfaction

### **Kata kunci:**

pengembangan karir,  
kompensasi, turnover  
intention, kepuasan kerja

**P-ISSN:** 2598-2273

**E-ISSN:** 2598-2281

**DOI** : 10.33061

---

### **Abstract**

*This study aims to analyze the effect of career development and compensation on turnover intention with job satisfaction as an intervening variable. The study population was all PD employees. BPR BKK in Boyolali Regency totaled 194 people, while based on calculations obtained 140 PD employees. BPR BKK in Boyolali Regency. The sampling technique used in this study is the cluster sampling technique (area sampling). Data collection in this study was carried out by distributing questionnaires, while testing the hypothesis was carried out using path analysis.*

*The results showed that career development and compensation had a significant effect on job satisfaction of PD employees. BPR BKK Boyolali. Career development, compensation and job satisfaction negatively affect turnover intention in PD employees. BPR BKK Boyolali. Career development and compensation have a significant effect on turnover intention with job satisfaction as an intervening variable.*

---

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dilaksanakan di PD BPR BKK Boyolali dengan Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PD. BPR BKK di Kabupaten Boyolali sebanyak 194 orang, adapun berdasarkan perhitungan diperoleh 140 karyawan PD. BPR BKK di Kabupaten Boyolali. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik cluster sampling (area sampling). Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner, adapun pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (path analysis).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PD. BPR BKK Boyolali. Pengembangan karir, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention pada karyawan PD. BPR BKK Boyolali. Pengembangan karir dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

## PENDAHULUAN

Persaingan dalam dunia bisnis di era globalisasi sekarang ini semakin ketat, sehingga perusahaan harus dapat memiliki suatu keunggulan dan kemampuan daya saing yang tinggi, agar dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Untuk dapat memiliki keunggulan dan daya saing yang tinggi, tentunya diperlukan sumber daya yang baik. Salah satu sumber daya yang sangat penting adalah sumber daya manusia. Perkembangan kualitas SDM dan penawaran SDM masih terbatas untuk bekerja di Perbankan, sehingga menimbulkan persaingan bagi antar Bank mempertahankan karyawan yang berkualitas dan masalah kekurangan tenaga kerja yang berkualitas menimbulkan *turnover* karyawan yang cukup tinggi di Indonesia (Waspodo, et.al, 2013: 61).

Karyawan sebagai sumber daya utama dalam perusahaan selalu dituntut untuk memberikan kinerja yang optimal. Keberadaan karyawan sangat penting karena merupakan salah satu faktor penentu dalam produktivitas perusahaan. Tanpa karyawan tujuan perusahaan akan sulit tercapai dan akhirnya tidak mampu bertahan dalam persaingan. Karyawan memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan, sedangkan perusahaan memberikan pembayaran sebagai balas jasa atas kinerja yang baik yang sudah diberikan karyawan terhadap perusahaan. Sangatlah penting untuk memperhatikan hal tersebut karena secara langsung ataupun tidak langsung akan menjadi ukuran terhadap timbulnya Kepuasan Kerja Karyawan. Karyawan akan menunjukkan komitmennya untuk tetap loyal pada perusahaan jika kepuasan kerja diperolehnya, sementara ketidakpuasan berpengaruh pada keluarnya pegawai, tingkat kehadiran yang rendah serta sikap negatif lainnya. Ketidakpuasan kerja telah sering diidentifikasi sebagai suatu alasan penting yang menyebabkan *Turnover Intention* (Rismayanti, et.al., 2018: 38).

*Turnover* didefinisikan sebagai suatu proses dimana tenaga kerja meninggalkan organisasi dan harus ada yang menggantikannya (Mathis & Jackson, 2014: 174). *Turnover* yang tinggi menimbulkan biaya yang tinggi. Kenaikan biaya ini diakibatkan produktivitas yang hilang, waktu pelatihan dan waktu pemilihan tenaga kerja baru yang bertambah, hilangnya efisiensi kerja dan biaya tidak langsung lainnya.

PD. BPR BKK Boyolali sebagai perusahaan yang bergerak di bidang perbankan senantiasa mendapatkan tekanan dari publik untuk mempunyai kinerja yang akuntabel. Karyawan sebagai pelayanan publik dituntut untuk senantiasa memberikan pelayanan optimal dalam rangka memberikan kepuasan kepada nasabah, sementara dari atasan juga menuntut karyawan untuk dapat memenuhi target pendapatan dalam rangka meningkatkan keuntungan perusahaan. Tekanan yang cukup besar diterima oleh karyawan, terkadang tidak relevan dengan kompensasi yang diberikan, pengembangan karir juga hanya diterima oleh beberapa karyawan yang mempunyai kedekatan dengan pimpinan, hal inilah yang sering menimbulkan ketidakpuasan kerja pada karyawan yang berujung pada *turnover intention*.

Kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah perusahaan karena dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan diharapkan akan dapat memberikan sumbangan yang optimal bagi tercapainya tujuan perusahaan. Faktor dianggap berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah pengembangan karir. Pengembangan karir adalah kesempatan pengembangan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk menduduki jenjang jabatan yang lebih tinggi. Karyawan yang bekerja pada perusahaan dengan menggunakan sistem perencanaan sumber daya manusia yang baik mempunyai kesempatan lebih bagus untuk berpartisipasi dalam merencanakan karir mereka dan menjalani bersama pelatihan dan pengembangan, artinya, karyawan akan merasa bahwa bakat-bakat dan potensi yang dimilikinya penting bagi perusahaan dan mempunyai kesempatan yang lebih lapang untuk mengoptimalkan bakat-bakat dan potensi tersebut. Situasi seperti ini kerap menimbulkan kepuasan karyawan yang lebih

dalam dan konsekuensinya adalah ketidakhadiran lebih rendah, tingkat perputaran pegawai yang lebih rendah, kecelakaan-kecelakaan kerja yang lebih jarang, dan kualitas kerja yang lebih tinggi (Asmawiyah, 2015: 68).

Hasil penelitian Handoko dan Rambe (2018) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Hal ini tidak konsisten dengan penelitian Al-Sharafi, et.al (2018) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sementara penelitian Nugroho dan Kunartinah (2012) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Beberapa hasil penelitian di atas menunjukkan adanya inkonsistensi dalam pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin sumber daya manusia, karena karir merupakan kebutuhan kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan yang memiliki andil yang cukup besar pada pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Kepuasan kerja yang tinggi diinginkan oleh para karyawan karena dapat dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan. Kepuasan kerja yang tinggi pada dasarnya merupakan hasil manajemen perilaku yang efektif.

Strategi yang terbaik untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah dengan menghubungkan kompensasi dengan kepuasan karyawan. program kompensasi yang dirasakan adil dan kompetitif bagi karyawan, maka perusahaan akan lebih mudah untuk menarik karyawan yang potensial, mempertahankannya dan memotivasi karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya sehingga kepuasan terhadap hasil pekerjaan akan semakin meningkat. Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Perusahaan yang menentukan tingkat upah dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan karyawan bekerja dengan optimal. Hal ini karena optimalisasi kerja karyawan banyak dipengaruhi oleh terpenuhi tidaknya kebutuhan minimal kehidupan pegawai dan keluarganya dari kompensasi (Nugroho dan Kunartinah, 2014: 92).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kriswanti (2017) menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sehingga semakin baik kompensasi finansial maka semakin tinggi kepuasan kerja, namun hal ini tidak relevan dengan penelitian Mardiyanti, et.al (2018) yang menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Asmawiyah (2015) yang melakukan penelitian pada pegawai kantor Dinas Kelautan dan Perikanan Kota Palopo menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini memunculkan *research gap* adanya ketidakpastian pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja. Kompensasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai, karena salah satu alasan utama seseorang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Semakin tinggi kompensasi akan semakin terpenuhi tujuan karyawan sehingga kompensasi dari pekerjaan adalah salah satu bagian dari kehidupan karyawan sehingga memunculkan perasaan senang atas pekerjaannya.

Perusahaan Daerah BPR BKK Boyolali Kota Kabupaten Boyolali merupakan hasil dari merger 18 PD. BPR BKK se-Kabupaten Boyolali. PD. BPR BKK Boyolali Kota merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa perbankan. Pertumbuhan industri perbankan yang semakin maju di wilayah Kabupaten Boyolali dari tahun ke tahun, menyebabkan persaingan perusahaan perbankan semakin ketat, oleh karena itu Direksi PD. BPR BKK berupaya untuk mengatasi agar perusahaan daerah ini tetap eksis dan dapat berkembang dengan baik yaitu dengan mempermudah pemberian kredit pegawai Negeri, TNI/Polri, Pensiun dan Pegawai Perusahaan swasta yang berlokasi di wilayah Kabupaten Boyolali, penurunan suku

bunga dan meningkatkan pelayanan yang optimal. Tingginya tingkat persaingan ini menyebabkan karyawan dituntut untuk bekerja secara optimal, namun permasalahan yang muncul adalah tidak ada keseimbangan antara tuntutan kerja dengan kesejahteraan yang diperoleh, sehingga berakibat pada keinginan karyawan untuk berpindah pada pekerjaan yang lain.

Beberapa penelitian sebelumnya terkait dengan *turnover intention* diantaranya dilakukan oleh Rismayanti, et.al (2018) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan berpengaruh terhadap *turnover intention*. Namun hal ini berbeda dengan penelitian Nuansa, et.al (2018) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini memungkinkan terjadinya *research gap* dengan adanya kemungkinan kepuasan kerja menjadi variabel intervening terhadap *turnover intention*, karena penelitian Rukmini dan Hendriani (2017) menunjukkan bahwa kompensasi, lingkungan kerja dan pengembangan karir berpengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Berdasarkan hal itu belum ada penelitian yang mencoba melakukan pendekatan intervening pada variabel kepuasan kerja, sehingga masih terdapat *research gap*.

Penelitian ini menganalisis pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PD BPR BKK BOyolali.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Pengembangan Karir**

Pengembangan karir adalah aktifitas kepegawaian yang membantu karyawan merencanakan karir masa depan mereka diperusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (Mangkunegara, 2014: 82). Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Rivai, 2015: 112).

Pengertian pengembangan karir menurut (Flippo, 2015: 83) dapat diartikan sebagai sederetan kegiatan kerja yang terpisah-pisah namun masih merupakan atau mempunyai hubungan yang saling melengkapi, berkelanjutan dan memberikan makna bagi kehidupan seseorang. Pengembangan karir adalah perbaikan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir pribadi. Menurut (Siagian, 2014: 79) pengembangan karir adalah seseorang pegawai ingin berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk waktu yang lama sampai usia pensiun.

Berdasarkan definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pengembangan karir adalah kegiatan untuk melakukan perencanaan karir dalam rangka meningkatkan pribadi dimasa yang akan datang agar kehidupannya menjadi lebih baik. Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan. Setiap karyawan harus bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Disinilah perlunya pengembangan diri sesuai dengan keterampilan dan kemampuan yang dimilikinya.

### **Kompensasi**

Kompensasi merupakan paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya (Wibowo, 2016: 127). Kompensasi sebagai upaya untuk memberikan penghargaan atas usaha atau pekerjaan yang dilakukan seseorang. Dikemukakan oleh Handoko (2014: 83) bahwa kompensasi ialah pemberian kepada karyawan dengan pembayaran finansial balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai

motivator untuk pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang. Pemberian kompensasi tidak hanya bertujuan untuk memberikan penghargaan atas kinerja yang telah dilaksanakan, akan tetapi mempunyai tujuan jangka panjang agar karyawan lebih meningkatkan kinerjanya. Pengertian kompensasi yang dikemukakan di atas mempunyai pengertian yang sempit karena hanya berbentuk finansial.

Mulyadi (2016: 58) menggolongkan kompensasi ke dalam dua kelompok, yaitu: kompensasi intrinsik berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu, misalnya dengan penambahan tanggung jawab, pengayaan pekerjaan (job enrichment) dan usaha lain yang meningkatkan harga diri seseorang dan yang mendorong orang untuk menjadi yang terbaik. Kompensasi ekstrinsik terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan baik berupa kompensasi finansial seperti gaji, honorarium dan bonus, penghargaan tidak langsung seperti asuransi kecelakaan, honorarium liburan dan tunjangan masa sakit serta penghargaan nonkeuangan berupa ruang kerja yang memiliki lokasi istimewa, peralatan kantor yang istimewa, tempat parkir khusus, gelar istimewa dan sekretaris pribadi.

### **Kepuasan Kerja**

Robbins (2015: 73) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Mathis dan Jackson (2014: 128) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari menenevaluasi pengalaman kerja seseorang. Sunyoto (2015: 67) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya. Mangkunegara (2014: 94) menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Sunyoto (2015: 68) mengemukakan kepuasan kerja berhubungan dengan absensi, perputaran tenaga kerja, produktifitas, kecelakaan kerja, *labour turnover*, dan sebagainya.

Mangkunegara (2014: 96) menyatakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yang dapat disarikan: (1) Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan dan pelatihan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja; (2) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

### **Niat Pindah Kerja (*Turnover Intention*)**

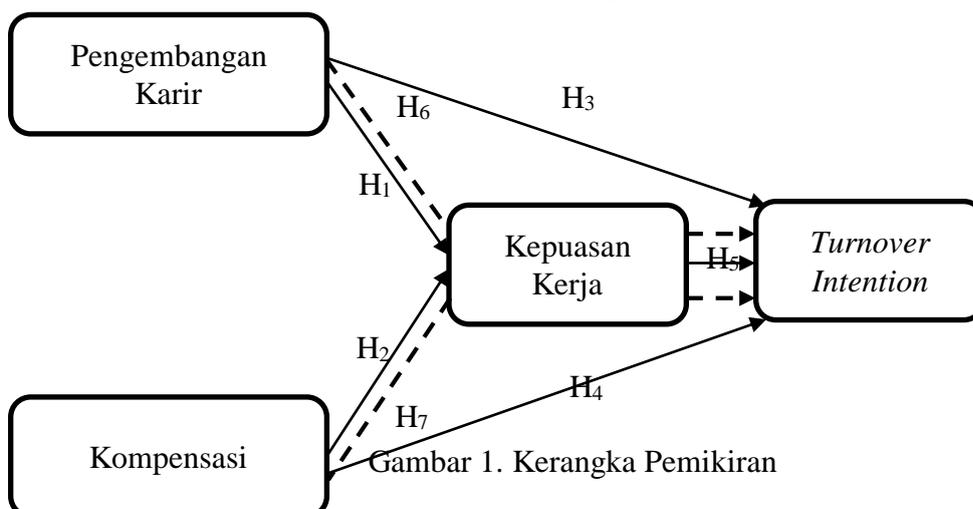
Niat pindah kerja (*turnover intention*) diartikan sebagai keinginan individu keluar dari perusahaan. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi perusahaan berupa jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan pada periode tertentu. Menurut Elci *et al.*, (2015: 93), *turnover intention* adalah kemungkinan bahwa seseorang akan meninggalkan pekerjaannya di masa datang. Mathis & Jackson (2014: 174) mendefinisikan *turnover* sebagai suatu proses dimana tenaga kerja meninggalkan organisasi dan harus ada yang menggantikannya. *Turnover* yang tinggi menimbulkan biaya yang tinggi. Kenaikan biaya ini diakibatkan produktivitas yang hilang, waktu pelatihan dan waktu pemilihan tenaga kerja baru yang bertambah, hilangnya efisiensi kerja dan biaya tidak langsung lainnya. *Turnover intention* dalam penelitian ini adalah keinginan karyawan untuk berpindah pekerjaan atau mencari pekerjaan di perusahaan lain yang lebih baik.

Ajzen dan Fishbein (2014: 83) mendefinisikan bahwa intensi seseorang untuk melakukan suatu perilaku didasari oleh sikap orang tersebut terhadap perilaku itu dan norma subyektif tentang perilaku itu. Sedangkan, norma subyektif muncul berdasarkan keyakinan normatif subyektif akan akibat perilaku dan keyakinan normatif akibat perilaku tersebut terbentuk dari umpan balik yang diberikan perilaku itu sendiri. Munchinsky (2015: 71) mendefinisikan intensi sebagai niat seseorang untuk melakukan perilaku tertentu. Niat untuk melakukan perilaku itu berkaitan erat dengan pengetahuan (*belief*) tentang suatu hal, sikap (*attitude*) terhadap hal tersebut, dan perilaku itu sendiri sebagai wujud nyata dari niat.

Ajzen dan Fishbein (2014: 92) mengajukan teori pembentukan tingkah laku berdasarkan hubungan timbal balik antara keyakinan (*belief*), sikap (*attitude*), dan intensi (*intention*) individu. Keyakinan dikategorikan sebagai aspek kognitif yang melibatkan pengetahuan, pendapat dan pandangan individu terhadap suatu obyek. Sikap dikategorikan sebagai aspek afektif yang mengarah pada perasaan individu terhadap suatu obyek serta evaluasi yang dilakukannya. Intensi dikategorikan sebagai aspek konatif yang menunjukkan intensi individu dalam bertingkah laku (*behavioral intention*) dan bertindak ketika berhadapan langsung dengan obyek. Masalah pergantian karyawan memberikan batasan *turnover* sebagai berhentinya individu sebagai anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan. Mengacu pada beberapa definisi yang dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan bahwa *turnover* adalah keluar atau berpindahnya karyawan dari perusahaan baik secara sukarela maupun terpaksa dan disertai pemberian imbalan.

### C. KERANGKA PEMIKIRAN

Untuk menunjukkan suatu arah agar dapat memperoleh gambaran yang lebih jelas, maka dalam penelitian ini peneliti membuat suatu kerangka pemikiran sebagai berikut:



Variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Variabel Independen yaitu pengembangan karir ( $X_1$ ) dan kompensasi ( $X_2$ )
- Variabel dependen yaitu *turnover intention* ( $Y$ )
- Variabel Mediasi yaitu kepuasan kerja ( $Z$ )

### HIPOTESIS

#### 1. Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin sumber daya manusia, karena karir merupakan kebutuhan kepuasan kerja

karyawan dalam suatu perusahaan yang memiliki andil yang cukup besar pada pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Kepuasan kerja yang tinggi diinginkan oleh para karyawan karena dapat dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan. Kepuasan kerja yang tinggi pada dasarnya merupakan hasil manajemen perilaku yang efektif. Hasil penelitian Handoko dan Rambe (2018) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, begitu juga dengan penelitian Diawati dan Sugesti (2015) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub> : Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PD. BPR BKK Boyolali.

## **2. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja**

Kompensasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai, karena salah satu alasan utama seseorang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Semakin tinggi kompensasi akan semakin terpenuhi tujuan karyawan sehinggakompensasi dari pekerjaan adalah salah satu bagian dari kehidupan karyawan sehingga memunculkan perasaan senang atas pekerjaannya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kriswanti (2017) menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, semakin baik kompensasi finansial maka semakin tinggi kepuasan kerja, dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H<sub>2</sub> : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PD. BPR BKK Boyolali.

## **3. Pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover intention***

Pengembangan diri merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi dari pemenuhan kebutuhan manusia, karna kebutuhan ini baru bisa dicapai saat kebutuhan yang telah terpenuhi, salah satu bentuk pemenuhan kebutuhan pengembangan diri adalah dalam hal pencapaian kerja. Semakin tinggi keinginan manusia untuk mengembangkan dirinya saat menjadi karyawan maka pencapaian yang dia lakukan akan semakin baik karena tujuan dari pengembangan diri adalah pencapain kerja dan karier.

Peran penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah sistem pengembangan karir yang bertujuan untuk menarik, mempertahankan, dan sekaligus memotivasi karyawan agar memiliki semangat kerja yang lebih baik. Dengan adanya kualitas dan kuantitas yang baik dalam SDM akan berbanding lurus dengan kemajuan dalam produktifitas. Hasil penelitian Hafiz, et.al (2016) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap keinginan berpindah (*turnover intention*) pada karyawan, dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H<sub>3</sub> : Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PD. BPR BKK Boyolali.

## **4. Pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention***

Marwansyah (2014:269) mengemukakan bahwa kompensasi merupakan keseluruhan imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan jasa atau kontribusi terhadap perusahaan. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh seorang karyawan sebagai balasan atas kontribusinya kepada organisasi. Kompensasi merupakan peembayaran kepada seorang karyawan sebagai balasan atas besaran kontribusinya kepada organisasi dan pembayaran yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada seorang karyawan sebagai balasan atas jasa yang diberikannya kepada organisasi/perusahaan. Kompensasi bisa juga diartikan sebagai penghargaan atau imbalan, baik secara langsung maupun tidak langsung,

finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balasan atas kontribusi jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian Palupi (2018) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel Kompensasi terhadap *Turnover Intention*, dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H<sub>4</sub> : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PD. BPR BKK Boyolali.

#### **5. Pengaruh kepuasan terhadap *turnover intention***

Kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah perusahaan karena dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan diharapkan akan dapat memberikan sumbangan yang optimal bagi tercapainya tujuan perusahaan. Faktor dianggap berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah pengembangan karir. Pengembangan karir adalah kesempatan pengembangan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk menduduki jenjang jabatan yang lebih tinggi. Karyawan yang bekerja pada perusahaan dengan menggunakan sistem perencanaan sumber daya manusia yang baik mempunyai kesempatan lebih bagus untuk berpartisipasi dalam merencanakan karir mereka dan menjalani bersama pelatihan dan pengembangan, artinya, karyawan akan merasa bahwa bakat-bakat dan potensi yang dimilikinya penting bagi perusahaan dan mempunyai kesempatan yang lebih lapang untuk mengoptimalkan bakat-bakat dan potensi tersebut. Situasi seperti ini kerap menimbulkan kepuasan karyawan yang lebih dalam dan konsekuensinya adalah ketidakhadiran lebih rendah, tingkat perputaran pegawai yang lebih rendah, kecelakaan-kecelakaan kerja yang lebih jarang, dan kualitas kerja yang lebih tinggi (Asmawiyah, 2015: 68). Hasil penelitian Anwar dan Shuhur (2015) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan, dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H<sub>5</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan PD. BPR BKK Boyolali.

#### **6. Pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover intention* dengan kepuasan sebagai variabel intervening**

Pengembangan karir menurut (Flippo, 2015: 83) dapat diartikan sebagai sederetan kegiatan kerja yang terpisah-pisah namun masih merupakan atau mempunyai hubungan yang saling melengkapi, berkelanjutan dan memberikan makna bagi kehidupan seseorang. Pengembangan karir adalah perbaikan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir pribadi. Menurut (Siagian, 2014) pengembangan karir adalah seseorang pegawai ingin berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk waktu yang lama sampai usia pensiun.

Menurut (Rivai, 2015: 112) menyatakan bahwa tujuan dari program karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang. Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan, sehingga tercipta kepuasan kerja. Hasil penelitian Rismayanti, et.al., (2018) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hal itu, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H<sub>6</sub> : Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap *intention turnover* pada karyawan PD. BPR BKK Boyolali dengan kepuasan sebagai variabel intervening.

## **7. Pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* dengan kepuasan sebagai variabel intervening**

Kompensasi ialah pemberian kepada karyawan dengan pembayaran finansial balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang (Handoko, 2014: 83). Pemberian kompensasi tidak hanya bertujuan untuk memberikan penghargaan atas kinerja yang telah dilaksanakan, akan tetapi mempunyai tujuan jangka panjang agar karyawan lebih meningkatkan kepuasan dalam bekerja.

Mathis dan Jackson (2014: 182) menyatakan bahwa alasan tenaga kerja meninggalkan pekerjaan secara sukarela disebabkan oleh faktor ketidakpuasan dalam bekerja, kurangnya tantangan kerja, kesempatan yang lebih baik di tempat lain, gaji, pengawasan, letak geografis, dan tekanan. Hasil penelitian Rukmini dan Hendriani (2017) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap *intention turnover* melalui kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hal itu, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H<sub>7</sub> : Kompensasi berpengaruh terhadap *intention turnover* pada karyawan PD. BPR BKK Boyolali dengan kepuasan sebagai variabel intervening.

## **METODE PELAKSANAAN**

### **1. Populasi dan Sampel**

Penelitian ini dilakukan pada karyawan di PD BPR BKK Boyolali. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PD. BPR BKK di Kabupaten Boyolali sebanyak 194 orang. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *cluster sampling* (area sampling). Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka dapat diketahui bahwa jumlah sampel penelitian adalah 140 karyawan PD. BPR BKK di Kabupaten Boyolali.

### **2. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif yaitu data yang disajikan dalam bentuk kata verbal bukan dalam bentuk angka. Data kuantitatif adalah jenis data yang dapat diukur atau dihitung secara langsung, yang berupa informasi atau penjelasan yang dinyatakan dengan bilangan atau berbentuk angka. Data kualitatif tersebut akan dikuantitatifkan dengan menggunakan Skala Likert.

Sumber data merupakan data primer yang langsung diambil oleh peneliti dengan menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data. Responden diminta untuk memberikan respon mengenai pengembangan karir, kompensasi, kepuasan kerja dan *intention turnover*. Semua responden mengembalikan kuesioner kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

### **3. Metode Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

## HASIL ANALISIS DATA PENELITIAN

### 1. Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur. Validitas akan dihitung dengan *Uji korelasi Bivariate* dengan tingkat signifikan 5 %. Butir kuesioner dinyatakan valid jika nilai sigifikansinya  $< 0,05$ . Dari hasil analisis validitas variabel pengembangan karir, kompensasi, kepuasan kerja dan *intention turnover* diperoleh nilai signifikansi  $p < 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item instrument dari variabel penelitian dinyatakan valid.

### 2. Hasil Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengukur kehandalan kuesioner yang merupakan indikator suatu variabel. Reliabilitas akan dihitung dengan bantuan software SPSS menggunakan *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) Pengujian reliabilitas menggunakan taraf signifikan 5%. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$ . Hasil uji reliabilitas untuk variabel pengembangan karir (0,720), kompensasi (0,729), kepuasan kerja (0,735) dan *intention turnover* (0,728) perhitungan *Cronbach's Alpha Based on Standardized items* melebihi 0,60, sehingga variabel pengembangan karir, kompensasi, kepuasan kerja dan *intention turnover* dinyatakan reliabel.

### 3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui apakah terdapat penyimpangan terhadap asumsi klasik atau tidak. Pengujian asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi normalitas, multikolinieritas, heteroskedastisitas, dan uji autokorelasi. Hasil analisis menunjukkan uji asumsi klasik lolos uji.

**Tabel 1. Hasil Uji Asumsi Klasik**

Uji Asumsi Klasik	Hasil Uji	Kesimpulan
Normalitas	Probabilitas 0,082 $> 0,05$	Residual / Normal
Multikolinieritas	Nilai tolerance 0,788; 0,805; 0,798 $> 0,10$ dan nilai VIF 1,269; 1,242 dan 1,253 $< 10$	Tidak terjadi multikolinieritas
Heteroskedastisitas	Nilai signifikansi 0,193; 0,337; 0,065 $> 0,05$	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
Autokorelasi	p value 1,000 $> 0,05$	Tidak terjadi autokorelasi

Sumber: Data primer diolah, 2020

### 4. Analisis Regresi

Pengujian regresi linier berganda dalam penelitian ini terdiri dari dua model, model pertama untuk menguji pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan model kedua adalah untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap *intention turnover*, adapun berdasarkan perhitungan diperoleh hasil sebagai berikut.

$$I = 0,321 X_1 + 0,268 X_2 + 0,893$$

- Koefisien regresi *standardized beta*  $X_1$  sebesar 0,291, dengan demikian koefisien jalur faktor pengembangan karir terhadap kepuasan kerja ( $X_1 \rightarrow I$ ) adalah sebesar 0,291.
- Koefisien regresi *standardized beta*  $X_2$  sebesar 0,251, dengan demikian koefisien jalur kompensasi terhadap kepuasan kerja ( $X_2 \rightarrow I$ ) adalah sebesar 0,251.

- c. Koefisien simultan  $X_1$  dan  $X_2 \rightarrow I = (0,291 * 0,251) = 0,073$ .

Berdasarkan hasil perhitungan, maka estimasi persamaan 2 adalah:

$$Y = -0,201 X_1 - 0,195 X_2 - 0,215 I + 0,903$$

- Koefisien regresi *standardized beta*  $X_1$  sebesar -0,201, dengan demikian koefisien jalur pengembangan karir terhadap *turnover intention* ( $X_1 \rightarrow Y$ ) sebesar -0,201.
- Koefisien regresi *standardized beta*  $X_2$  sebesar -0,195, dengan demikian koefisien jalur kompensasi terhadap *turnover intention* ( $X_2 \rightarrow Y$ ) adalah sebesar -0,195.
- Koefisien regresi *standardized beta*  $I$  sebesar -0,215, dengan demikian koefisien jalur kepuasan kerja karyawan terhadap *turnover intention* ( $I \rightarrow Y$ ) adalah sebesar -0,215.
- Koefisien simultan  $X_1, X_2$  dan  $I \rightarrow Y = (-0,201 * -0,195 * -0,215) = 0,008$ .

#### 5. Uji Koefisien Regresi Parsial (Uji t)

Berdasarkan hasil uji koefisien regresi parsial diketahui bahwa pengembangan karir ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan ( $I$ ) dengan  $p < 0,05$ ; kompensasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan ( $I$ ) dengan  $p < 0,05$ ; pengembangan karir ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* ( $Y$ ) dengan  $p < 0,05$ ; kompensasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* ( $Y$ ) dengan  $p < 0,05$  dan kepuasan kerja karyawan ( $I$ ) berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* ( $Y$ ) dengan  $p < 0,05$ .

#### 6. Uji Intervening sobel test

Berdasarkan hasil uji intervening dengan menggunakan sobel test untuk pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap *turnover intention* dengan kepuasan konsumen sebagai variabel intervening diperoleh besarnya nilai  $t_{hitung} = -1,993 < -1,96$  dan nilai sig.  $0,046 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak, artinya pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap *turnover intention* dengan kepuasan konsumen sebagai variabel intervening diperoleh nilai  $t_{hitung} = -1,892 < 1,96$  dan nilai sig.  $0,058 > 0,05$ , sehingga  $H_0$  diterima, artinya kompensasi berpengaruh langsung terhadap *turnover intention* tanpa melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

#### 7. Uji Koefisien Regresi Serempak (Uji F)

Berdasarkan hasil  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $10,240 > 2,67$ ), maka  $H_0$  ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan antara faktor pengembangan karir, kompensasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap *turnover intention* dan dibuktikan dengan nilai Sig. (0,000) lebih kecil dari 0,05 ( $\alpha$ ) maka faktor pengembangan karir, kompensasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

#### 8. Uji Koefisien Determinasi (Uji R Square)

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *Adjusted R Square* (*Adj. R<sup>2</sup>*) sebesar 0,166; hal ini menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir, kompensasi dan kepuasan kerja pengaruh terhadap *turnover intention* sebesar 16,6%, sedangkan sisanya ( $100\% - 16,6\% = 83,4\%$ ) dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar variabel yang diteliti.

## PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PD. BPR BKK Boyolali, hal ini ditunjukkan dari hasil perhitungan dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,536 dengan  $p = 0,001 < 0,05$ , sehingga

**H<sub>1</sub> diterima.** Hasil penelitian konsisten dengan penelitian Handoko dan Rambe (2018) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, begitu juga dengan penelitian Diawati dan Sugesti (2015) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin sumber daya manusia, karena karir merupakan kebutuhan kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan yang memiliki andil yang cukup besar pada pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Kepuasan kerja yang tinggi diinginkan oleh para karyawan karena dapat dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan. Kepuasan kerja yang tinggi pada dasarnya merupakan hasil manajemen perilaku yang efektif.

## **2. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PD. BPR BKK Boyolali, hal ini ditunjukkan dari hasil perhitungan dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,045 dengan  $p = 0,003 < 0,05$ , sehingga **H<sub>2</sub> diterima.** Hasil penelitian konsisten dengan penelitian Kriswanti (2017) yang menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, semakin baik kompensasi finansial maka semakin tinggi kepuasan kerja.

Kompensasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai, karena salah satu alasan utama seseorang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Semakin tinggi kompensasi akan semakin terpenuhi tujuan karyawan sehingga kompensasi dari pekerjaan adalah salah satu bagian dari kehidupan karyawan sehingga memunculkan perasaan senang atas pekerjaannya.

## **3. Pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover intention***

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PD. BPR BKK Boyolali, hal ini ditunjukkan dari hasil perhitungan dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar -2,023 dengan  $p = 0,045 < 0,05$ , sehingga **H<sub>3</sub> diterima.** Hasil penelitian konsisten dengan penelitian Hafiz, et.al (2016) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap keinginan berpindah (*turnover intention*) pada karyawan.

Peran penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah sistem pengembangan karir yang bertujuan untuk menarik, mempertahankan, dan sekaligus memotivasi karyawan agar memiliki semangat kerja yang lebih baik. Dengan adanya kualitas dan kuantitas yang baik dalam SDM akan berbanding lurus dengan kemajuan dalam produktifitas.

## **4. Pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention***

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PD. BPR BKK Boyolali, hal ini ditunjukkan dari hasil perhitungan dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar -2,052 dengan  $p = 0,042 < 0,05$ , sehingga **H<sub>4</sub> diterima.** Hasil penelitian konsisten dengan penelitian Palupi (2018) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel kompensasi terhadap *Turnover Intention*.

Marwansyah (2014:269) mengemukakan bahwa kompensasi merupakan keseluruhan imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan jasa atau kontribusi terhadap perusahaan. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh seorang karyawan sebagai

balasan atas kontribusinya kepada organisasi. Kompensasi merupakan pembayaran kepada seorang karyawan sebagai balasan atas besaran kontribusinya kepada organisasi dan pembayaran yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada seorang karyawan sebagai balasan atas jasa yang diberikannya kepada organisasi/perusahaan. Kompensasi bisa juga diartikan sebagai penghargaan atau imbalan, baik secara langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balasan atas kontribusi jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

#### 5. Pengaruh kepuasan terhadap *turnover intention*

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PD. BPR BKK Boyolali, hal ini ditunjukkan dari hasil perhitungan dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar -2,404 dengan  $p = 0,018 < 0,05$ , sehingga **H<sub>5</sub> diterima**. Hasil penelitian konsisten dengan penelitian Anwar dan Shuhur (2015) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan.

Kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah perusahaan karena dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan diharapkan akan dapat memberikan sumbangan yang optimal bagi tercapainya tujuan perusahaan. Faktor dianggap berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah pengembangan karir. Pengembangan karir adalah kesempatan pengembangan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk menduduki jenjang jabatan yang lebih tinggi. Karyawan yang bekerja pada perusahaan dengan menggunakan sistem perencanaan sumber daya manusia yang baik mempunyai kesempatan lebih bagus untuk berpartisipasi dalam merencanakan karir mereka dan menjalani bersama pelatihan dan pengembangan, artinya, karyawan akan merasa bahwa bakat-bakat dan potensi yang dimilikinya penting bagi perusahaan dan mempunyai kesempatan yang lebih lapang untuk mengoptimalkan bakat-bakat dan potensi tersebut. Situasi seperti ini kerap menimbulkan kepuasan karyawan yang lebih dalam dan konsekuensinya adalah ketidakhadiran lebih rendah, tingkat perputaran pegawai yang lebih rendah, kecelakaan-kecelakaan kerja yang lebih jarang, dan kualitas kerja yang lebih tinggi (Asmawiyah, 2015: 68).

#### 6. Pengaruh pengembangan karir terhadap *turnover intention* dengan kepuasan sebagai variabel intervening

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, hal ini ditunjukkan dengan hasil uji sobel diperoleh nilai  $t_{hitung} = -1,993 < -1,96$  dan nilai sig.  $0,046 < 0,05$ , sehingga **H<sub>6</sub> diterima**. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Rismayanti, et.al., (2018) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja karyawan.

Menurut (Rivai, 2015: 112) menyatakan bahwa tujuan dari program karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang. Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan, sehingga tercipta kepuasan kerja.

#### 7. Pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* dengan kepuasan sebagai variabel intervening

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, hal ini ditunjukkan dengan hasil uji sobel diperoleh nilai  $t_{hitung} = -1,892 < 1,96$  dan nilai sig.  $0,058 > 0,05$ , sehingga **H<sub>7</sub> ditolak**. Hal ini disebabkan kepuasan kerja karyawan terhadap pemberian kompensasi sangat relatif, karena masing-masing pegawai mempunyai deskripsi yang berbeda terkait dengan kompensasi, sehingga kepuasan kerja tidak menjadi mediasi hubungan antara kompensasi dengan *turnover intention*. Hasil penelitian ini tidak relevan dengan penelitian Rukmini dan Hendriani (2017) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap *intention turnover* melalui kepuasan kerja karyawan.

Kompensasi ialah pemberian kepada karyawan dengan pembayaran finansial balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang (Handoko, 2014: 83). Pemberian kompensasi tidak hanya bertujuan untuk memberikan penghargaan atas kinerja yang telah dilaksanakan, akan tetapi mempunyai tujuan jangka panjang agar karyawan lebih meningkatkan kepuasan dalam bekerja. Mathis dan Jackson (2014: 182) menyatakan bahwa alasan tenaga kerja meninggalkan pekerjaan secara sukarela disebabkan oleh faktor ketidakpuasan dalam bekerja, kurangnya tantangan kerja, kesempatan yang lebih baik di tempat lain, gaji, pengawasan, letak geografis, dan tekanan.

## **KESIMPULAN**

1. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PD. BPR BKK Boyolali, ini berarti peningkatan pada pengembangan karir memberikan kontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PD. BPR BKK Boyolali, ini berarti peningkatan pada kompensasi memberikan kontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
3. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PD. BPR BKK Boyolali, ini berarti adanya upaya peningkatan pada pengembangan karir memberikan kontribusi dalam menurunkan *intention turnover* pada karyawan.
4. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PD. BPR BKK Boyolali, ini berarti adanya upaya peningkatan pada kompensasi memberikan kontribusi dalam menurunkan *intention turnover* pada karyawan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PD. BPR BKK Boyolali, ini berarti adanya upaya peningkatan pada kepuasan kerja karyawan memberikan kontribusi dalam menurunkan *intention turnover* pada karyawan.
6. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, ini berarti adanya upaya peningkatan pada pengembangan karir memberikan kontribusi dalam menurunkan *intention turnover* pada karyawan melalui kepuasan kerja.
7. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, ini berarti adanya upaya peningkatan pada kompensasi tidak memberikan kontribusi secara tidak langsung dalam menurunkan *intention turnover* pada karyawan melalui kepuasan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ajzen, I & Fishbein, M. 2014. *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. MA: Addison-Wesley.
- Al-Sharafi, H; Hassan, M.E.M dan Alam, S.S. 2018. The Effect of Training and Career Development on Employees Retention –A Study on the Telecommunication Organizations in Yemen. *The Journal of Social Sciences Research*. 1(2), p. 420-430, DOI: 10.32861/jssr.spi2.420.430.
- Andini, Rita. 2014. Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention. *Tesis Magister Manajemen*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Arikunto, Suharsimi. 2016, *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Asmawiyah. 2015. Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Dinas Kelautan dan Perikanan Kota Palopo. *Jurnal Economix*. Vol. 3, No.1, p. 58-69.
- Budiyono. 2014. *Statistik Untuk Penelitian*, Sebelas Maret University Press, Surakarta.
- Elci, Meral., Irge Sener, Seval Aksoy, & Luifihak Alpkkan. 2015. The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees turnover intention: The Mediating Role of Work Related Stress. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.58, pp. 289–297.
- Ghozali, Imam. 2016. *Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, D.S dan Rambe, M.F. 2018. Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja. *Manenggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. Vol. 1, No.1, p.31-45.
- Kriswanti. 2017. Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi Empirik pada Kantor BBWS Pemali Juana). *Seminar Nasional dan Call for Paper 2017*. Semarang: Pascasarjana STIE Dharmaputra Semarang.
- Mardiyanti, O.A; Utami, H.N dan Prasetya, A. 2018. The Effect of Financial Compensation and Non Financial Compensation on Employees' Performance through Job Satisfaction as an Intervening Variable (Study on Permanent Employees of PT. Citra Perdana Kendedes in Malang, East Java). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 62, No. 1, p. 135-144.
- Mathis, Robert & Jackson, John. 2014. *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Muchinsky, P M. 2015. Emotions in The Workplace: The Neglect of Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 801- 805.
- Nuansa, R; Thatok, A dan Siti, N. 2018. The Role of Organizational Commitment Mediation on The Effect of Person-Organization fit and Job Satisfaction to Turnover Intention. *RJOAS*. 2(74). DOI <https://doi.org/10.18551/rjoas.2018-02.05>.

- Nugroho, A.D dan Kunartinah. 2014. Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi pada PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*. Vol. 19, No. 2, p. 153-169.
- Rukmini, E dan Hendriani, S. 2017. Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja dan *Turn Over Intention* (Studi pada Karyawan MNC Bank Wilayah Sumatera). *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*. Vol. IX, No. 1, p. 645-661.
- Rismayanti, R.D; Al Musadieq, M dan Aini, E. K. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap Pg Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 61, No. 2, p. 127-136.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Alfabeta.
- Waspodo, A. A. WS; Handayani, N. C dan Paramita, W. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT. Unitex di Bogor. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*. Vol. 4, No.1, p. 97-115.